

「社会の ■はたらき■」が、経営芸術だ！

## 論文

# 「社会の “ はたらき ” が、 経営芸術だ！

——ピーター・ドラッカー理論の源流から——

キーワード ピーター・ドラッカー、マネジメント、経営の芸術、日本再生

中京大学経営学部元教授 / シアトル大学特別招聘教授 村 山 元 英

## はじめに

なぜピーター・ドラッカーがその死後もアメリカを超えて、オーストリアや中国をはじめ、日本も含めて世界にその教えをより浸透させているのだろうか。その疑問を解く道筋を彼の言う 'functioning' society (直訳は '機能する' 社会) の意味に求めた。その意識を私なりの解釈でこのように試みた。

複合社会 (society) が群生する 'はたらき' (functioning) の中に、経営 (マネジメント) と芸術 (アート) がある (実在する)。すなわち、社会の生態 (socio-ecology) が、人間を中枢とする「芸術の真価」と、協働を中軸とする「経営の機能」とを連動させる。その融合過程と進化現象への直感的な芸術感性がドラッカー経営学の隠れた持続性 (「渋み」) だ。

ここでいう 'はたらき' とは、自他関係に実現する相互に分かち合えた '働き' (共有と協働) の感動である。また、「はたらき」のひらがな文字は見えない内面の 'こころ' を強調し、現象の深層にある複合性 (例えば、地域毎に異なる多様な自然) の中枢 (例えば、生命をつくる自然の実在) をめざす経営観である。

GE 会長のジャック・ウェルチ (Jack

Welch, 1981 ~ 2001) はドラッカーをこう呼ぶ：20 世紀を代表する「知の巨人」，「マネジメントの偉人」，「前世紀の偉大なる思想家」なり。

ドラッカーは、また「近代経営 (modern management) の創造者・発明家」とも言われ、ジャーナリスト、大学教授、歴史家、経済解説者、話し上手、宗教・哲学・政治・アジア芸術の教師、そして小説家、と様々な紹介され、深い意味を簡単な言葉で表現し、人々を感動させるユーモリストとも言われていた。

ピーター・ドラッカーについて、わたくしどもが最も関心を抱くようになった理由は、彼が「芸術」と「科学」に幅広い知識と教養をもつホンモノの“教養のある人”(ルネッサンスマン) だということだ。

経営実践の思想のデザイナーとして、また、経営倫理・哲学の教育指導者として、さらには、経営学の泰斗と言われたドラッカーの活躍を、2011 年と 2012 年に、共同研究者の村山(博士 (玉川大学芸術学部准教授, Ph.D. in Art History from CUNY, City University of New York), 葉室頼俊君 (シアトル大学村山研究室助手 / 現在はイオン株式会社名古屋店勤務) と共に彼の終焉の地クレアモント大学を訪ね現地で調べてきた。現地のドラッカー MBA スクールでは、同大学の山脇秀樹学部長からかけがえない研究協力の機会を頂戴した。そのことを

中心にしてつぎのように私なりのドラッカー像を仮にまとめてみた。

## アメリカでのピーター・ドラッカー像を追う

アメリカでのドラッカーの本質を解明するには、ここに謎解きへの3つの鍵がある。その一つ目の鍵は、アメリカに移住した後にペンシントン大学での彼の講義科目が、「哲学」と「政治学」と「宗教」だったということ。ドラッカーは経営学の構築基盤に、社会の視点からの「価値の哲学」と「権力の政治」を根付かせていた。この事実は、彼の理論の基底に、古典から現代までの人間の本質にまつわる思想の起源（例えば、自由や民主の基本概念）が還流し、そして社会を動かす力（例えば、人間心理の善悪観）が生態的に堆積している。そのことに光をあてて、ドラッカー学を認識することができる。

第二の鍵は、カリフォルニア州のクレアモント大学に移り、そこでの最初の講義は「日本などのアジア美術論」だったということ。ドラッカー学の本質を知る手掛かりが、「経営と芸術」の関連性を解くことにある。特に、日本の禅画や水墨画の収集家としてのドラッカーの心理構造（言わない・書かないこと）に、彼の内面に秘めた「精神の秩序感」を感知し、それが「経営の秩序感」と融合する両極の群生状態を自然のあるがままで直感することである。

第三の鍵は、ドラッカーが、ニューヨーク大学からクレアモント大学へ移った理由である。クレアモント大学については、後で詳しく紹介するが、五つのリベラルアート・カレッジと二つの専門大学院から成り立つ、コンソシアム（連合共同体）であり、そのモデルは、英国のオックスフォード大学やケンブリッジ大学である。ドラッカーの関心は、「経営（マネジメント）はリベラル・アートである」という信念から、リベラル・アート教育とその種の大学が集積しているクレアモントの大学街へ移住した。

MITとウオートン・スクールからのデニウアー教授のオファーを断っての彼のクレアモ

ント移籍への決断には、大学の名声や地位よりも、一番望んだかれの学問は、「経営」と「リベラル・アート」の両極群生の生態進化、すなわち、“機能する”社会の生態（Socio-ecological）を明らかにする社会科学だったとおもう。彼が生涯強調していたことは、「リベラル・アートこそが、経営の基本概念」だということだった。

ピーター・ドラッカーは、どのように経営（management）を定義していたのだろうか。彼の定義による経営とは、知識を有効利用して、その知識を実らせ、かくして社会が“はたらく”ことである。

彼の言う経営とは、知識を実践することである。その意味で、経営とは、“真実なる”「一般教養」あるいは、決断の基礎となる“教養の能力”である。英語で言えば、Management is truly a liberal art（経営とは、真実のところ、教養の能力である）。このliberal artは日本語に訳せないので誠に困った問題である。ここではリベラル・アートを仮に“教養の能力”としておいた。

以前のように「一般教養」と訳すと、大学改革以前の旧一般教養過程の感じが強く残るので、それはそれとして意味があるが、ここでは仮に「教養能力」と訳しておいた。その意味するところは、ものごとや情報を真実にむけて理解・評価し、得心して、そして信念を持って正しく意識決定できるための“人間の基礎能力”を「教養能力」とした。

「教養能力」は間違った理解の下で、特定の職業にまつわる「専門能力」との関係で位置づけられがちである。だが、ピーター・ドラッカーは「教養能力」と「専門能力」とを分離することなく、両者の融合を“経営の能力”と定義している。言い換えると、「教養能力」は「専門能力」の底力となり、“経営の能力”をホンモノの実力にする意味での「教養能力」である。例えば、今日の日本の経営者に一番問われている“経営の能力”とは、分かち合える“グローバルな”「教養能力」と競争できる“プロフェッショナルな”「専門能力」の両極複合のプラク

チカルな実力である。

アメリカのピーター・ドラッカー像を追って現地では面接調査すると、彼は日本人の経営者があまり好きでないようだ。その理由は、日本人経営者は謙虚さに欠けているとのこと。クレアモント大学を訪問しても、偉そうにして30分ぐらい話して慌ただしく帰ってしまうからだそう。自分が偉いという証（あかし）は時間がないという態度で表現する。こうした態度を彼は一番嫌う。それでどのような日本人経営者を好きになれるかと聞いたら、“謙虚な人”，例えば、イトウヨーカ堂の創業者の伊藤雅俊氏。同氏の謙虚さが、ドラッカーの心の中にある尊敬できる日本人経営者のイメージである。

もちろん、同氏がドラッカー MBA スクールへ、当時の金で約20億円を寄付している。教師と弟子の相互関係が、謙虚さを教育媒体とし、日米間の尊敬と信頼の“見えない価値”を目に見える形にするものだとは知る。登り坂時代の日本経済も後押ししたこともあるとおもうが、それにしても、両者は「経営とは国を超えた教育の絆なり」という信念を後世に“見える形”で残した。

## ドラッカーの最も愛したロサンゼルス郊外のクレアモント大学

ロスアンゼルス（LA）の駅から東56キロにあるクレアモントは、山地に近く、朝晩涼しく高級住宅街で、ちょうどLAの都心からのオアシスのような感じのところだった。クレアモント大学は、1925年の設立で、五つの学部大学（Pomona College, Claremont McKenna College, Harvey Mudd College, Scripps College, Pitzer College）と、二つの大学院大学（Claremont Graduate University, Graduate Institute of Applied Sciences）から成り立っている。英国のオックスブリッジと同じコンソシアム（連合共同体）の大学組織体で、それぞれの個別の大学が“歩ける”範囲内でつながっていて、自律の経営を各大学が保ちながら、Claremont University Consortiumの統括する中枢

組織に組み込まれている。故ドラッカー教授は、Claremont Graduate Universityの一部である、Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Managementに所属していた。

全米大学の格付けで言えば、クレアモント大学（コンソシアム）のPomona College（ポモナ・カレッジ）は、名門女子大学で、リベラル・アート系教育分野では全米トップ4位で、UCバークレイ（カリフォルニア大学）の全米40位と笑い話のように比較されることがクレアモントの街の誇りである。

ちなみに、クレアモント大学（コンソシアム）のGraduate School of Management（経営大学院）は、私の2010年ころの記憶によると、経営者開発系部門（Executives Development Course）のMBA全米格付けでは、6位あたりで、同部門にニューヨーク大学とシアトル大学（MBA学生約900人）が全米20位の位置を相互に競争している地位と較べると、かなり上位である。

ドラッカーが教えていた経営大学院の周辺には、それぞれに特色のあるリベラル・アート系大学が群生している。経営大学院の玄関口には“Management is a human enterprise. Liberal art of management”:（経営は人間の企業である。人間の企業だからこそ、人間の教養の能力が経営なのだ）と書いてあった。

経営大学院の玄関標識に小さくピーター・F. ドラッカーとマサトシ・イトウの名前が刻まれていた。そしてドラッカーの教室には、“The best way to predict the future is to create it”:（未来を予測する最良の方法は、すなわち、未来をつくることである）のドラッカーの言葉が掲げられていた。

教室の前には伊藤雅俊とピーター・ドラッカーの経歴と写真と著書が展示してあった。伊藤さんという方は現在のセブン・イレブンの合併会社のイト・・ヨカ・ド・創業者で、この二人は最初、箱根での経営者研修会で出会ったとのこと。

ドラッカーはクレアモントの隣人からの勧め

で、日本での経営者向けの講演を決めたが、その本音は、「日本の美術」への関心からの日本訪問であった。箱根で伊藤さんと出会い、ドラッカーは伊藤さんの“謙虚さ”にひかれ好きになったという話が伝えられていた。伊藤さんは浅草の下町文化の中で育ち磨かれた商人気質の持ち主のようだ。

その後ドラッカーは伊藤さんの会社のコンサルタントもしていたが、彼のコンサルタント料は1日、60万から90万円で、伊藤さんには請求書も送らなかった。ある時伊藤さんがドラッカーのところへ2000万ドルをボンと持って来た、1ドルを100円と換算しても約20億円。その大金をドラッカーに寄付した。アメリカではお金を寄付した人の名前が学部や大学院の冠名にするが、ドラッカーは自分の名前を断つて、伊藤さんの名前と連盟の冠名ならいいということで二人の名前が、クレアモント大学の経営大学院の冠名、Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management となった。

## ドラッカーの金融・財務についての視点

ここで、ちょっと視点を変えて、ドラッカーを捉え直してみたい。実体経済と金融経済がかけ離れがちな現代の経済時代を、ピーター・ドラッカーはどのように金融・財務について捉えていたのだろうか。このことについてのドラッカーの言葉をアメリカで探してみた。先ず、「金融のウォール街は、バルカン半島の連中（農民）がお互いに羊を盗み合っているようなものだ」とこきおろしている。

それからヘッジファンド・投資銀行・保険については「これまで言ってきたように財務的安全、限度と安全について注意しなさい」とある。

私がシアトル大学 MBA スクールで講義を開始した頃、アメリカで AIG, Finnie Mae, Freddie Mac の金融破綻事件が起きたが、この問題について彼は、「財務不正事件は“例外として”批判されるべきではない。これらの虚偽は、“組織・制度の失敗” (system failure) で

ある」、と言い切っている。

さらに「巨大化への“隠れ蓑”とうべき、今日の株主絶対主権の主張は、前世紀的な最期の論争ごとであり、基本的には産業資本主義前のことがらである。かかる株主主権は、正義への大衆の感性に違反するものである」、と凄いいことを言っている。

ポートフォリオ投資と経営者の高額所得の影響についても、彼はこういっている。「大規模な組織・制度と、大多数の人々の生活との間には、不均衡がある。」

また、「成長の期間を短縮できる M&A（合併と買収）について、その取引には良くないことがある」と指摘し、その理由として「M&A は雇用を減じ、個人的に経営者利得（white angel などの事例で会社と株式の売り逃げをする株式所有の経営者行為）を産み出すから」である。

ドラッカーは、長期的視点に立ってマネジメントを考えている。彼は、実体経済に力点を置いて、次の主張をする。

- (1) 近代企業、特に大企業は、長期間の経営についてのみ経済活動をしうる。
- (2) ウォール街と多くのアメリカの現代企業が失なった最大のことがらは、責任ある経営倫理である。
- (3) 倒産は、社員にとっても、地域社会の近隣関係者にとっても、好ましくないことである。また倒産は、明日の仕事への資本と、明日のワーカー（新規採用者）のための機会が創れなくなる。

## “ハプスブルグ家”（オーストリア帝政文化時代）のドラッカー理論への影響を探る

学説理解には、その学問を産みだした時代背景とその変革する環境を洞察することが不可欠である。ドラッカーを知るには、彼の生誕の地であるオーストリア・ウィーンの19世紀末（fin de siècle）文明とその時代を引きづっていたハプスブルグ家（ドイツ語では Haus



Habsburg) の栄光と没落の歴史過程との関係でドラッカー理解をすることをわたくしどもは試みてきた。ドラッカー理論の底流を知ろうとすると、ハプスブルグ家への変遷する歴史認識と、同時にその時代の中枢に生きていたドラッカー家族（両親との関係）の変遷の歴史理解が避けられない課題となる。

ハプスブルグ家は現在のスイス領内に発祥したドイツ系貴族の家系で、中世の血縁制度を利用した政略結婚により広大な領土を獲得し、南ドイツを代表する大貴族に成長。中世から 20 世紀初頭まで中部ヨーロッパで強大な勢力を誇り、オーストリア大公国、スペイン王国、ナポリ王国、トスカーナ大公国、ボヘミア王国、ハンガリー王国、オーストリア帝国（後にオーストリア＝ハンガリー帝国）などの大公・国王・皇帝の家系となった。また、後半は形骸化していたとはいえ、ほぼドイツ全域を治める神聖ローマ帝国（ドイツ帝国）の皇帝位を中世以来保持し、その解体後もオーストリアがドイツ連邦議長を独占したため、ビスマルクによる統一ドイツ帝国から排除されるまで、形式的には全ドイツ人の君主であった。いうならば、ヨーロッパ第一の名門王家と言われている。

この家系は、前述のように血縁による政略結婚で、なるべく戦争を避け、領土を拡大し、18 ヶ国を支配し中世から 20 世紀初頭まで中部ヨーロッパで強大な勢力を誇り、最後は 1914 年 6 月に、帝国の皇位継承者であるフランツ・フェルナンド皇太子が、ボスニアの首都サラエボで暗殺され、第一次世界大戦（1914～1918）によりハプスブルグ家は敗北し、解体された。ドラッカーの父は当時、外国貿易省長官として帝国内で影響力を持っていた（アメリカに移住してからは、ノース・カロライナ大学で国際経済学を教えていた。）

ドラッカーは 1927 年にドイツへ移住し、ハンプルグ大学法学部に入学しているが、その間、新聞社に入社し、22 歳の時にヒトラーに直接インタビューしている。その後ドイツからイギリスに移り、金融市場についての経済解説者となる。ロンドンで 1934 年に日本画の巡回展

覧会に出会い、その時の感動を持続させていた。1937 年に 29 歳の時にアメリカへ移住する。そして 2005 年 94 歳の時、クレアモントで亡くなる。

さて、ハプスブルグ家のヨーロッパ帝政文化が、ドラッカーに与えた影響を、二つに絞ってまとめてみよう。

第一の影響は、“文化を民主化すること！”（"Democratize Culture"）である。ハプスブルグ家は、ヨーロッパでのオーストリア・ハンガリー時代の帝政文化を持続させるために、文化行政の戦略を展開していた。その政治哲学は、つぎのとおりである。

- (1) 帝国の権威は芸術作品の説得力にあること
- (2) 多民族国家の連帯を血縁で持続させること
- (3) 血縁連合国は文化を民主化することにある

以上三つの政治の統合思想が、ハンプルグ家の持続経営の戦略であった。

第二の影響は、“未来への情熱を持ち続けること！”（"Passion for Future"）である。言い換えると、未来が国家の権威であり、未来思考が啓蒙主義と都市間戦争を促進指せるという信念である。

以上、政治の民主化ではなく、「文化を民主化せよ！」と、また、今の情熱ではなく、「未来への情熱を！」と、この国家戦略は“ウィーン世紀末”（Vienna fin de siècle）思想の“落し子”だとしても、現代のわが国への提言ともなる、切れ味のよい変革へのスローガンだともいう。

帝国が落ちぶれたといえども、以上、二つの“落し子”の思想を、ハプスブルグ家が残した。恐らくドラッカーはこのハプスブルグ家の文化的遺産の影響を受け継ぎ、アメリカ経営学へその思想を注入した形跡がある。その流れに沿って、ドラッカー経営学の思想を日本の経営学への歴史的影響に当てはめてみると、心地よく理解できる。

ドラッカー理論に潜む、「文化を民主化」と

「未来への情熱」は世紀末の近代化の論理だが、その“類似の”日本モデルを探すと、渋沢栄一の「論語・そろばん同一説」と司馬遼太郎の「歴史街道論」、そして福沢諭吉の「独立自尊」の主張に出会う。

渋沢は、徳川時代の封建思想の中にも近代思想の価値観があるという歴史観から、日本型資本主義の企業家精神を説いていた。確かに、企業家精神は、資本主義の原点であり、宗教の自由を理念とした、「文化の民主化」を意味する。このように渋沢栄一をドラッカーにつなげてみると、ドラッカー理論が自然にわかる。両者とも、資本主義の論理を企業倫理の立場で捉えていた点でも共通するものがある。

司馬もドラッカーも、もともとはジャーナリストであり、現場への取材力に立脚した歴史再生への情熱的な執筆活動をしていた。真実は、デスク知識よりも、現地・現場の知識にありという、自然主義思想を分かちあい、人間へのロマン主義的な優しさ、近代化への冷めた市民思想（公共マインド）を両者は主張している。司馬遼太郎を理解している人はドラッカーが非常によく理解できるのではないかと思う。

そして、福沢諭吉の「独立自尊」とは、「心身の独立を全うし自から其身を尊重して人たるの品位を辱めざるもの、之を独立自尊の人と云う」。明治維新後の日本の国家としての独立を願い、自立する精神と個人としての人間尊厳の権威（いわゆるドラッカーの言う民主・自由・平等についての基本思想）を、福沢諭吉は新しい日本づくりに向けて深く広い教育的視野から説いている。

## ドラッカーの学問の源泉

ドラッカーの学問の源泉について、さらにその源泉を掘り下げて、彼の日常生活環境に光をあててつぎの3つの視点からその思想の起源をまとめてみよう。

### (1) 「親の言葉」（両親の考え方と行動の型）が残る

経営哲学学会の仲間と一緒にわたくしども（大平浩二・厚東偉介両教授と）が京セラ創業者の稲盛和夫氏と対談した時、若くして社長になった彼に「哲学はどのようにつくりましたか」と聞いたら、彼は「祖父や親父の言葉と、小学校で先生に教わったことをおもいだして、それをノートに書いてみて、そこから私の経営哲学をつくりました」という素朴な答えを得た。このように、両親の日常のことばや、学校の先生の繰り返す言葉が経営の哲学の原点になる。

ドラッカーも同様で、高度な知的レベルの両親（父親は政府高官・母親は大学教授）のそばで育ち、育ち盛りには古典重視のリベラル・アートの教育を徹底的に教授され、後ほど紹介する親たちの「知のサロン活動」を身近なものにしていた。

### (2) 住んでいた“国家の文化特性”

ドラッカーは4カ国、オーストリア・ドイツ・イギリス・アメリカに住み、生活してきた。その国の社会文化（Socio-cultures）の特性が彼の哲学となる。彼はオーストリアに生まれて幼児、少年、青年時代に中世以来のエリート教育を受け、ドイツでは哲学と法律、イギリスでは金融を勉強して、アメリカでは民主主義を学んだ。それぞれの国の社会文化特性をしっかりと身につけてその知識と経験を学問基盤として蓄積してきた。

母国以外に、外国留学や海外体験をするものは発想を豊かにし、現象からの本質を直感する能力を磨き、そして、母国の文化に磨きをかける学習効果の機会にめぐまれる。ただしその種の国際人生の不幸もある。例えば、母国の既存社会が、国際能力への“内向きな”制度を楽しんでいる状況の場合は、その学習効果は役に立たないで、そのものたちは国外脱出への人生を模索するようになる。

(3) 19世紀末の世紀末現象 (*fin de siècle*) と分離派 (Secession)

2011年8月6日の経営行動研究学会の年次大会(九州産業大学)で研究報告させてもらったことを、この機会に要約して紹介したい。

ドラッカーの学問起源に、“オーストリア・ドイツ表現主義の芸術思想の影響が映し出されている。その内容をまとめて言えば、次のとおりである。

環境変化を象徴的に表現する

政治と社会に革新的な影響をもたらす

諸分野への変革への契機となる。例えば、

心理学、哲学、都市計画、小説、演劇、

音楽、経済学等にも影響をもたらす。

その事例を挙げれば、ウィーン大学医学部の天井に描かれた分離派の画家クリムトの死生観、カフカの小説『変身』『審判』『失踪者』、音楽ではモーラやヨハン・シュトラウス(「青きドナウ」)、フロイドの精神心理学、シュンペーターの創造的破壊の経済学、キルケゴールの実存哲学などである。その当時の変革運動は、ウィーン世紀末の“サロン文化”の活力に関係づけて紹介できる。

サロンとは、その時代の知的エリート、指導者・教養人らの油断できる仲間関係がつくる知識共同体である。サロン活動を通じての知識交流で、社会の指導者階層は、教養能力をみがく“場”を共有していた。ピーター・ドラッカーの両親は、サロン(社交的集まり)を定期的開催していた。サロンの存在は、人脈形成と、ある種の“知的”秘密結社である。ここから指導者開発への格差教育の“苗床効果”を推察できる。もちろん、庶民も街角レベルでのサロン現象を楽しんでいた。それが“カフェ文化”である。

ドラッカーの両親は前述のように父親は政府指導者、母親は化学・薬学の大学教授で、定期的開催された自宅や友人宅での知的エリートのサロンに参加していた。当時のウィーンのサロンやカフェでは、その時代の指導者、教養人、文化人、芸術家らがきら星のごとく集まり、自由奔放に知識交流を活性化していた。

当時の書物をよむと、現代とちがって、ある人種の同民族間(例えばユダヤ人同志)では著作権がなかったので、自由に仲間の知識や創造を使っても良いとうきまりがあった。そこで知識交流が制約なく自由に出来たのである。

それと同時に、世紀末のハプスブルグ家は、ヨーロッパ文明に中心としてその多民族国家を統合するにあたり、その支配する地域文化を尊重し、選挙権を与え、ユダヤ人にも土地の所有も許した。だがその一方で、ハプスブルグ家の滅亡の過程が、“せつない夕陽の輝き”のように明日の新時代への橋渡しの役割を果たしていた。その“沈みゆく夕陽”を慈しむように、世紀末の芸術活動や思想の自由が悲哀を隠しながら新しく台頭し、帝国時代のヨーロッパ文明は混乱の中から新しい文明を求めた。ドラッカー理論はこうした意味での世紀末思想と無縁ではない。

## 世紀末思想と新しい学問の誕生

### (1) フロイドの心理学

面白いことにドラッカーはフロイドの心理学を用いている。彼ははじめマルクスの理論に関心を示していたが、マルクスはマクロなので役に立たないとみ限り、フロイドのサイコロジカル・マン(Psychological Man)を取り上げ、ミクロ志向のフロイド心理学を経営学に活用している。

フロイドの人間の心理分析は、「夢分析」で、三段階に人間の心理を分類し説明した。その三段階とは、次のとおり。

現時点の動揺(「Professional man」と呼ばれる)

青年と子供時代の社会問題(「Political man」と定義された)

幼児時代と無意識の父親(「Personal man」へと辿りつく)

フロイドはユダヤ人のために、差別によりなかなか大学で教授になれない。ましてや医学系大学での正統派の地位をもらえないので、それで現場、現場にやられ「現時点での動揺」にあ

る。それ以前の時代では、フロイドは「青年と子供の時代の社会問題」を内心に抱えていた。さらに彼の心理は「幼児時代と無意識の父親」に遡る。この三つサイコロジカル・マンが人間の心理をつくっている。父親の死とか社会問題を彼は夢分析の中でしている。人間の心理を徹底的に研究していたドラッカーは、臨床心理学をフロイドから学んでいる。ドラッカー経営学は、その意味で、「臨床経営学」といいかえることもできる。もちろんアメリカでは、フロイドの理論は古くて形骸化して使えないという反論もある。

## (2) シュンペーターの新結合

シュンペーターとドラッカー家は、サロン仲間でもあり、家族ぐるみのおつき合いがあった。シュンペーターはオーストリア人で、イギリスのオックスフォード大学で教えていたが、その後ハーバード大学に招かれ、技術革新による経済転換、経済発展とその歴史的事実、新市場、新組織、新技術、新資源などを説いた。その著書には「景気循環論」「資本主義・社会主義・民主主義」「経済分析の歴史」などがある。シュンペーターも、世紀末の変革期の時代の中で、どのように創造的破壊をしたらよいのかを思考していた。ドラッカーは、フロイドの理論を取り込むように、仲間のシュンペーターの経済理論をごく自然に組み込んだ理論を構築した。世紀末 (fin de siècle) 思想としてのシュンペーターの理論をドラッカー理論と重ね合わせて読むとそのことがよくわかる。アメリカではシュンペーターのことを“シュンピーター”と発音する。ヨーロッパの19世紀末でもっとも変化を顕著にした現象は、伝統破壊の建築を伴う社会流動化への都市の構造変化だ。フロイドとシュンペーターは、このような都市近代化とその創造的破壊の哲学の誕生を、それぞれの理論形成に内包させていたのである。

ハプスブルグ家とその後のオーストリア国家が、ウィーンの大都市開発を次々と手掛けたが、それは産業革命、外国人の流入、交通革新、国際化、大都市インフラ整備などと連動し、今日

のグローバル化時代とごく類似の文明の変革現象である。ドラッカー理論には、このようにウィーンが経験した都市変化の影響の軌跡が見られる。また、都市変化の驚くべき急速な現代中国での最近のドラッカー熱もなんとなく類推的に理解できる。

## (3) 19世紀末のウィーン思想とドラッカーの自由思想について

世紀末の環境の変化が、思想と宗教を生む。思想も宗教も環境変化の所産である。世紀末時代にドラッカーの自由思想の誕生契機がうかがえる。19世紀末にどのような自由主義の政治思想がどのような環境変化から出て来たのか、この歴史経過を知らないと、ドラッカー理論の本質を理解しにくい。

そこで、「オーストリアの19世紀末の政治と文化」を、現代の「アメリカの20世紀末の政治と文化」や、「現代日本の20世紀末の政治と文化」とをダブらせて見直すと、ドラッカーの経営思想がより明確に理解できるようになる。というのも、19世紀末と類似的に見られる現代の20世紀末思想が、産業革命、自動機械化、交通革新、社会流動、情報革命、先端技術、グローバル化、世界平準化などの問題認識と関連して理解できるからである。

それから19世紀末と20世紀末は、それぞれ「科学と非科学」、「自由思想の多様性」、「政治思想の流動化」についての問題認識を共通現象としている。例えば、アメリカでは民主党と共和党、日本では与党と野党が、それぞれ別の立場からの自由を主張する。そこには、ウィーンの芸術運動と同じ原理が働いている。それは、伝統的な権威の主流派にたいする、分離派の台頭である。

19世紀末のウィーンではクリムトやココシカらの分離派の芸術活動が、美術、演劇、音楽、都市計画、建築、心理学、そして「政治と経済のリベラリズム」を創出していた。分離派は、リベラリズムの台頭による旧体制の崩壊と、新勢力としての全体主義の台頭との渦の中から生まれる。そこで一番議論されてきたことは、



「自由とは何か」、「主体とは何か」、「平等とは……」。この議論が両世紀末の現象であり、ドラッカー理論の根底にあるものだ。

分離派の戦略的特色は、古典を説得の理論として活用する。例えば、古代ギリシャ神話の意味を媒介にして、既存芸術の権威を否定し、分離派への主体意思を新芸術運動の形で挑戦的に表現した。オーストリア表現主義芸術にみる自由主義思想は、パリなどの他のヨーロッパ諸国の日本からの浮世絵の吸収の仕方と違い、様式主義 (formalism) だけではなく、様式に込められた内面表現の象徴主義 (symbolism) をめざしていた。例えば、クリムトの作品は、創造的変革への内面の自由なるエネルギーを、神話的エロスの現代世界、美しい色彩、デザインの斬新さ、伝統破壊への内観などを伝える芸術表現をめざしていた。

世紀末と分離派の思想を同時的に捉えることが、ドラッカー理論を理解する要である。現代においてこの同時現象はどのような意味になるだろうか。分離派が主流派になり、主流派が分離派になる。その変革の要因こそが、自由への闘いの主体性の試行錯誤である。世紀末には分離派が主流派になり、やがて、新しい流れが芽生え、分離派が衰退していく。ここに、死生観のドラッカー理論が、日本的無常観の本質を匂わせる。

## ドラッカー理論の3本の支柱

### (1) 自立性への批判精神

ドラッカーは絶えず自立性を求めている。その自立性とは、市民としての個人のあり方と、コミュニティとしての社会のあり方との両極構造の内的進化の過程を意味する。言い換えると、個人の自由と社会の組織権威との組み合わせに、社会生態的に“生きている”社会 ("functioning" society) としてのマネジメントを構想していた。

ドラッカーは、私的な企業原理の中にも、人権と自由思想、市民社会原理、コミュニティ精神を重視する。そして勇氣ある批判と前向き

提言を公私にわたりする。彼はナチスの全体主義への恐れと強い批判の精神をもつ。その精神の裏側には、揺るぎなき自由主義の精神と民主と平等の世界観、そしてあるべき社会と個人の規範が、彼の内心の秩序として確立していた。

特に、アメリカへの移住後、基本的人権、民主・自由・平等の精神に支えられたアメリカ文化に接し、ドラッカーはその思想に大いに共感し、アメリカのプラグマチズムを組み込んだ“経営 (マネジメント) の自主性”を多様な表現の仕方でも主張した。

### (2) 新・自由主義への信念

もう一步踏み込んで、ドラッカーの自由な精神と経営のあり方を捉え直すでしょう。彼は創造的破壊と企業家精神を主張するシュンペーターの理論は支持するが、ケインズ理論を批判する。その理由は、ケインズが消費を重視しすぎることにある。ドラッカーは、過剰消費を危険視するところがあり、投資するための貯蓄を重んじる。そのためか、貯蓄から投資までの経済を重視し、投資から消費へと直結する経済の考えを实体经济重視の立場から賛同しない。

次に、前述したように、ドラッカーはマルクス理論にも距離を置いていた。前述したように、マクロ的視野のマルクスからミクロ的視野のフロイドへと彼は移行した。マルクスが人間の価値について科学的な測定をめざす労働価値説や労資の二重構造論を説くのと比べて、ドラッカーは測れない人間の価値や、その内面心理そのものにむしろ関心があったようだ。「人間とは何か」、という真理探究に彼は関心をむけたからだと思う。それだけ、ドラッカーの人間価値説は非常に曖昧なところがあり、古典や文献や、そして体験による人間価値説の説明が多い。

ドラッカーの思想的背景には、前述のウィーン世紀末時代とその前後の時代が生み出したキルケゴールやニーチェら、そしてシュッペンハウエルらのドイツ実存主義や虚無主義 (ナルシズム) の哲学との関連でも捉えるべきだが、ドラッカー自身はそうした時代の思想や哲学の流れを理解していたが、その種の思想に埋没する

ことなく前向きに生きる方向への脱失をめざしていた。簡単に言えば、ドラッカーの育ちの良さとアメリカで生きる立場が、彼の美的感受性と国際感覚とがあいまって、新・自由主義の思想をつくったともいえる。

### (3) 国際交流と温故知新

昭和34年の頃のニューヨーク大学でのドラッカーの授業を分析してみると、学生からの質問にむけて、ドラッカーの答え方には、二つのパターンがあった。その第一の方法は、まず問題の意味をラテン語に還元するか、または現象を歴史の事実や古典文献も含めて幅広い文献理論に関連づけて学生に説明する（温故知新）。古典と歴史に強いことが、学問と教育をするものにとって闘う武器だということを痛切に知らされた。

第二の方法は、アメリカ移住前のヨーロッパでの多角的な国際経験や、海外での講演やコンサルティングを含めて多様な経験の蓄積を引用して、求められる問題解決を事例的かつ実践的に説明する。彼の年間のライフ・スタイルは、

コンサルティングと講演、大学での講義と教育、自宅での研究と静養と、この三つの時間帯に等しくなるように当時配分されていた。

## 「国家の経営」とドラッカー経営学

ドラッカーは、自宅での両親の“サロン活動”（知識階級や指導者らによる仲間社会の自由な議論と意見交換の場づくり）を通じて、子供の頃から「国家のあり方」について話し合いを、つねに聞きかじっていた。ドラッカーの父親は前述したように、ハプスブルグ家の帝政時代にも、そして帝国の崩壊後のオーストリア新国家にあっても、貿易大臣のような高級官僚の地位にあった。

オーストリアのサロン文化は、国家存亡の世紀末の時代をふくめ、第一次世界大戦や、その戦後処理の時代にも持続し、ナチス（全体主義）の台頭と芽生えた自由主義との対立などを焦点にして、国家の存亡についての政治議論を盛ん

にしていた。激動の国家そのものが、彼の家族環境だったといえる。

ドイツの大学院でドラッカーが法律学を選んだ理由も、行政と政治に生きてきた家族の影響が感じ取れる。その後アメリカに渡ったドラッカーにとって、最大の感激は、アメリカの自由と民主の政治共同体（市民コミュニティ）だった。コミュニティの市民感性を、会社、地域、国家につなげて、かれは、経営システムを考えていたとおもう。彼の経営学が、非営利企業や公共経営につながることにそうした経緯からである。彼は大統領官邸に招かれて、意見を求められたこともある。ドラッカー経営学は、企業、社会、行政、国家や政治も含めたミクロとマクロの統合の経営学として、わたくしは理解している。

だが、ドラッカーは、経営者が政治家との距離を倫理の立場からとることを説いている。自律の学問に生きる者は、国家、企業、社会などに一方的に偏りはできない。秘書も持たないので、自分でタイプを打ち（悪筆で有名）、一足狼的なドラッカーは、徒党を組んで国家を動かす政治よりも、国家的な指導者を自分の構築した思想と理論で動かすことへの関心の方が強かったのかもしれない。しかし、著書が世界中独り歩きしているので、その国際人脈は測り知れない影響力を持つ。

## 結論その1 -

### ドラッカーから学べる日本の未来経営

結論に飛び、ドラッカーから学べる日本の未来経営を考えてみよう。ダイヤモンド社のベストセラー、略称『モシドラ』にみる大衆レベルでの日本中のドラッカー熱は、私ども経営学者にとって反省の機会でもある。

日米間の“文化混合化”の時代、いわゆる「大陸種族」の米国と「島国種族」の日本の両国が、海陸空を越えて協調しあえる一番重要な視点は、平和と経済の日米グローバル連帯協力に向けた相互に確立している固有の“同化力”と“指導力”への共感と協働だと思う。その方

向へのドラッカー経営学の特色を洗い出すと、次のようになる。

結論1：深い意味の経営思想をわかりやすい言葉で表現する「教養能力」

- 例1. 「経営とは正すことを正すこと」。
2. 「指導力とは正しいことをすること」。
3. 「今日の知識が力となる。その力が機会との出会いと成長への道を支配する」。
4. 「革新とは企業活動の特別な道具だ。その行動が資源に新しい能力を与えて、富を生み出すことである」。

結論2：「芸術の構造」が、経営の構造と同じ  
彼は様式主義（制度）と象徴主義（内面）との関係について、つぎのように単純化して、経営の芸術化と非芸術化の分類をしている。

芸術的経営：様式（制度）も生きて、内面（こころ）も生きる。

非・芸術的経営：様式（制度）が生きて、内面（こころ）が死ぬ。

非・芸術的経営：様式（制度）が死に、内面（こころ）が生きる。

非・芸術的経営：様式（制度）が死に、内面（こころ）も死ぬ。

制度に心を欠き、様式と精神がバラバラに分離する。このことがドラッカーの悩みで、本当は様式（制度）も生き、内面（こころ）も生きるものでなければならないと言っている。それで彼はヨーロッパの要素還元主義からアジア的な心身一元主義に帰ってくる。芸術作品に現われた構造で、彼はこれを“結ぶ妙”と言う。経営と芸術を貫くドラッカーの構造主義は、“結ぶ妙”の意味の構造主義で、内面と様式が一つになることを考えている。

結論3：「逃避の自由」から求めた「創造する自由」

ドラッカーは「生き方に学問がある」、「拘束されたくない人生」を求めた。彼がアメリカに移住していく「逃避の自由」、そこまでは私ど

もも時代的によく理解できるが、ドラッカーは、超越・飛躍へと次の段階の「創造する自由」を説く。ここがよくわからないといけない。例えばアメリカをめざす者たちは「逃避の自由」を心に抱く。だが、その段階から脱して、超越・飛躍する「創造する自由」へ移行することはなかなか難しい。ドラッカーのアメリカは、「創造する自由」であった。

次の「拘束されたくない人生」というのは何か、それは彼の隠し持つ死生観だと思う。もちろんその背景には、ヨーロッパ大陸でナチズム（全体主義）の暴挙を身近で体験し、見聞したものしかわからない死の世界からの解放である。

それから様式主義（制度）と内なる思想（真の自由）との融合。日本の禅画など収集から学んだアジア的な二元一元論の主張である。「西洋が東洋と向き合う」（West meets East）方向への現代の文明変化を彼は先取りしていた。「西洋が東洋から学ぶ」そういう時代変化を彼は既に思考していたのである。西洋文明の限界認識から、アジアの時代を予測して、アジアから何を学ぶべきかを選択し、アジア思想を彼は自分の理論に組み入れることにやぶさかではなかった。

例えば、「一本の樹に世界の森がある」・「世界の森は一本の樹にある」とか。そして、「小さなこと（個人の働き）は、偉大（調和の世界）である」とする生態的文明観や生物進化論的な東洋思想も彼の思考の中には垣間みえる。このように、ミクロとマクロの両極世界を“結ぶ妙”を信じて探す。このことが、ドラッカーなりのマネジメントについての基本的な考え方である。

最後の締め括りをいおう。彼の信念は、「個人が歴史をつくる」。全体が歴史をつくるように見えても、一人の個人が歴史をつくる可能性を彼は信じていた。その可能性の検証は、「逃避の自由」から「創造する自由」への過程にある。

そしてその個人とは、狭量の人ではない。多様性を受け入れて、同化力をもつ指導者、すなわち、“変革能力のある人”だ。現在の日本において、いわゆる世紀末の歴史感性を身体化し

ていえば、一番必要な現代の経営思想とは、「個人が歴史をつくる」という信念である。このことが、ドラッカーから学べる一番重要なことがらである。

## 結論その2

### 日本のドラッカー熱は、日本の経営学界の遅れか。

『もし高校野球の女子マネージャーがドラッカーの『マネジメント』を読んだら』（岩崎夏海 著 ダイアモンド社 2011 年）が、日本のドラッカー熱を爆発的に高めた。クレアモントのドラッカー・スクールがドラッカーをファッションや、神格化しないで欲しいと願っているにもかかわらず、ドラッカー熱は、日本では既に流行になっていたし、その信奉者はあとを絶たない。「わかりやすさをもとめる大衆の潜在力が、むずかしい学者の役割にとって変わることもあるものだ」と、わたくしどもはアメリカから日本をみていて半ば驚き、その流行の正しい解釈の選択に戸惑った。

ドラッカーの学説は、日本の経営学界の著名な先生方（例えば、立教大学名誉教授／中京大学名誉教授の三戸公先生や故・一橋大学名誉教授の藻利重隆先生ら）によって戦後数年して既に紹介されている。わたくし自身も、ドラッカーの「事業部制の経営」について故・中村常次郎教授（東京大学定年後、中央大学／創価大学で教える）からアジア現地の共同研究の旅で詳しく教えてもらったことがある。当時の先生は、松下電気株式会社の要請でドラッカー事業部制の内容について社内講義もしていた。

アメリカの経営学界では、ドラッカーの文献を日本の経営学界ほど引用しない。学問の風土の違いからである。さりとては言っても、日本でのドラッカーをグローバルに位置づけをするとき、「日本の経営学界」と「アメリカの経営学界」の両者の特性資質の国際比較の問題が避けられない課題となる。

毎年開かれる「アメリカ経営学会」（AOM, Academy of Management）の年次大会で、

わたくしは司会役（Chairman）や若手学者育成（Coaching）、そして、論文審査委員（Reviewer）の仕事を仰せつかっているが、世界に開かれた AOM と比べて、「日本の経営学界」は、かなり異質で、別の船に乗っている実感がする。批判を恐れず言えば、日本の経営学界は、日本的にこり固まっているという感じがする。全部が全部そうではないとしても、世界に通用する真のグローバル学問と学者は、日本のどこかに窒息状態にいるのかもしれない。

「アメリカ経営学会」（AOM）の全会員数は、約 2 万人いるが、そのうちの半数を超える約 51% はアメリカ以外の世界からの学者である。別な言い方をすると、アメリカ経営学そのものが、世界共有の学問土俵となり、世界規範のグローバル経営学の役割を担う。

日本の経営学界も、経済学界も、その学術レベルではもう中国にとっくに追い越されている。中国はアメリカ、ヨーロッパなどの先進諸国を含め、世界中からベストの学問をとりいれる努力をし、世界の大学や学者との研究と教育の人的かつ組織的な交流をつよめ、優秀な中国系研究者や学者をグローバルにスピード感をもって育成してきた。また、中国系の学者がアメリカで学び、博士号をとりアメリカ国内で教えている学者は、アメリカの学問をその内側から変える論理力や学問形成の能力を発揮しはじめている。

米国サンアントニオでの 2011 年度の AOM 年次大会に玉川大学の村山になと参加した。会員選挙でアメリカ経営学会の会長に選ばれた学者は中国人の女性学者だった。ボストンで開催された 2012 年度の AOM 大会では、その次の会長予定者は、中国からの男性学者にきまった。アメリカの経営学が、中国の経営学に塗り替えられるような、学問変容も考えられる。例えば、市場原理の資本主義の経営概念が、全体主義の社会主義と対比されるのではなく、「官本位擬似資本主義」を思わせる、中国の行政能力の成長ぶりを誇りとする新・制度理論や官僚統制型の国家経営学に転換する。中国系の学者は、アメリカ経営学の限界をしり、フランス型の国家



資本主義や地方主義の公共経営や福祉社会の経営学をよく学んでいる。アメリカの学問それらをすべて吸収して新しい学問を打ち立てようとする勢いが、今の中国の経営学者や、中国の大学の動向である。ドラッカー経営学もその勢いの中に吸収され、中国型経営学へと換骨脱胎する。

日本の経営学界は、アメリカ人を含め世界の学者の評価によると、文献学が特色である。学問の権威を歴史に嵌め込んでしまう傾向がある。それはそれとして方法論的に正しいが、それ以外の多様な質的方法論や、量的方法論に馴染めない学者が多いことが心配である。

また、グローバルなレベルでの学問を日本の大学では本格的に習得できないという環境要因がある。言い換えると、教授会の伝統的権威が強く、またその一方で質的低下の大学院生入学と未成熟な留学生教育の問題がある。日本の大学の資質レベル問題で、特にグローバル化からの遅れと、英語での専門講義の絶対数の不足と、日本発の理論のグローバル様式化への希薄さは、私どもが真摯に分かち合うべき反省事項である。

なぜそうなったのだろうか。海外でもよく見聞し体験もすることだが、先例を優先する慣習思考や、囲い込みと排除の構造、そして自己保身の派閥感性がその要因ではなからうか。グローバル次元からの「大学ブランド」づくりを日本の大学に期待しているが、日本の「大学ブランド」は、伝統的な制度に束縛され、グローバル能力の大学水準を遠見する習性がある。

境目のない学問とグローバルな学者の流動化は、芸術や技術と同様に、原点に戻って一流のものへと高質化する必要を現代に感じている。そのためには、大学の本質（研究と教育、学問の看板）にこだわり、制度づくりへの辛抱する大学人個性が不可欠である。

特に、文部省のMBA専門職業大学院の制度を悪用して、大学の本質からかけ離れてベンチャー・ビジネス型の特質をもつ最近流行の大学院は、日本の大学の信用を低下させるだけでなく、MBA世界水準をめざす本格的な日本の大学院制度づくりにとっての負の要因となる。

その限界を打破するためには、日本の大学が本腰を入れて、既存大学への伝統破壊と創造的行動で、闘えるグローバル人材を正しく評価し、多くの機会から変革能力の人材を大胆に取り込むことである。いつまでも未成熟状態の日本のMBA大学院が、施設や人材の限界を理由に、現状に甘んじ改革を先送りすることは、機会未活用への不心得であり、日本の経営学や日本の経営学界の未来をより不確かにする。

注意すべきことは、日本の「国家ブランド」を、日本の「大学ブランド」と組み合わせる努力を国家と大学の両者ともに忘れてはならない。「国家ブランド」と「大学ブランド」が一致する事例が、アメリカの大学教育である。世界に通用するアメリカの「大学ブランド」は、米国Ph.D.で、アメリカの国家権威と重なり、「世界ブランド」となり、世界的信用を得る。

中国、韓国、インドネシア、マレーシア、タイでも、また新興国の人たちが、自国のPh.D.取得の限界から、アメリカでPh.D.を取るとそれが「世界ブランド」になって、超国家的なグローバルな地位を獲得する。言い換えると、学問の世界標準化の恩恵にあずかれる。アメリカの基礎重視の標準的かつ専門的な学問の様式を身につけると、世界に通用する“ブランド信用力”がつく。今の日本の大学からの学術博士号は、アメリカのそれと比べると、日本の大学にもよるが、グローバルな大学規範の外側や特殊な扱いを受ける不利な存在である。

日本にも世界に誇れる一流の学問があり学者もいるはずだが、表現能力に問題があり、残念ながら海外の研究者のための理論形成の種づくりか苗床作りの役割で終わる場合が多い。またこういうことも言える。日本の「国家の権威」と「大学の権威」とが重層的に“結び難い”現実が、日本発の「学問の権威」を控えめに表出し、グローバル教育の評価の波で中心から末端へと日本の「教育ブランド」は追いやられがちともいえる。

中国人や、韓国人は、自国での学位よりも、「世界ブランド」としてのアメリカのPh.D.を世界に闘うための武器として位置づけている。

そして、その数が日本を超え、圧倒的に多い。米国 Ph.D.の内容についての議論は別にして、グローバル言語としての英語力が、その付加価値を高め、未来への学問の成長機会をものにしていることも見逃せない。

日本の経営学の世界的位置づけは、日本経済の成長や国力の上昇に沿ってその世界的評価がかわる。日本の一流大学の MBA スクールで教えるアメリカ人の学部長は、「日本の大学での経営学は特殊で、歴史中心であり、文献研究が主流である」、と 2011 年の AIB (International Academy of Business) の南山大学大会で報告していた。

それはそれとして、学問に国家の伝統があり、国力を映し出すものと考えたい。その発想のもとに、グローバルを逆に「特殊」なものとし、自国のものを「一般」とする、ドイツの現代の経営学界は参考になる。ドイツの大学での「一般」と「特殊」の経営学複合構造は、日本の経営学界の活性化にむけて「大学ブランド＝国家ブランド」づくりの方向事例かもしれない。日本には日本として残していくべき学問のあり方を重視すると、そういうことになる。

その一方で、中国が迷うことなくアメリカ経営学を「一般」とし、貪欲に遮二無二にアメリカ経営学を吸収していく生き様にも考えさせられるものがある。残さなければならぬ経営学とその教育制度、そして変えなければならぬ学問の中身とその制度の疲弊を、グローバル規範を下敷きにして現代の日本の経営学と、その学会制度のあり方を変革しなければならない。そう考えている学者は私に限らず沢山いる。だがまたその一方で、仲間意識をつくり、異端を嫌い、出る釘を抜くか打つ名人もたくさんいる。

アメリカの経営学会の学問潮流は、定量的な分析学問の方法論を主流としている。2011 年度の AOM 学会理事が 12 人いるが、そのうちの 3 人の理事が、定量的方法論者でなく、定性的 (質的) な方法論者となった。この 3 人の理事の論文発表を読み、学会報告をその後 2012 度にわたり聞いていると、なんとそれはアメリカの標準的なグローバルな学問 (定量的

方法論) への批判であった。いわゆる脱定量型学問形成を目指し、学際的な社会科学や人文科学の方法論を借りての、定性的学問の理論づくりである。経営学には、経済分析、会計学、社会調査論のような計量的に事象を測定するモノサシがないので、これまでは統計学的か数学的な手法を取り込んで真実にせまる測定の科学をめざした。だが、測定できない価値もあるので、学際的には超越的な視点で、より真実を求め別の方法論を求めざるを得ない。ピーター・ドラッカーは、まさにそうした意味での典型的な質的方法論の学問の道をめざしていたといえる。

日本は固有の学問をこれから創るチャンスはある。今ある基盤をどう変えていくか、硬直した不具合の現代の制度をどう変えるか。今いる大学の人間に不利益にならず、どのように制度を変えていけるか。このようなことが現代の大学の一番重要な問題解決の課題だ。この種の制度変革は、国家戦略に基づくものである。例えば、シンガポールは国家戦略として、「東洋に学べ」から舵を切り替え、「西洋に徹し、西洋を超える」と、総てにハイレベルの欧米文明を創造する方向をめざしている。世界の一流大学、例えば、ハーバード大学、MIT、ヨーロッパの権威ある専門職業大学院大学を、シンガポール国内の大学団地に招き入れ、留学生を送り出すのではなく、世界の「大学ブランド」を集め、「グローバル教育」を国内で高度化し、国威を高める国家戦略、すなわち、MBA 教育の「世界ブランド」づくりに成功した。

最近ではアメリカ系、ヨーロッパ系の世界的権威の学者が、シンガポールへ移り住み始めた。日本も国家戦略で、特別教育行政区のグローバル大学団地を東京首都圏につくり、世界の著名な MBA 大学院をバラバラではなく、塊で集積し、アジア MBA ハブをつくる意気込みがほしい。日本発の経営学と経営制度の改革は、国家戦略と連動させて変える方向をめざすべきであえる。経済成長は経営者能力できまり、その経営者をつくる経営教育の改革は、日本の未来をつくる絶対的要件である。官僚や、実務家、そして大学関係者も国家戦略のレベルで現代の

閉塞状態の日本の経営大学院の变革を真剣に考える時期が今きている。

日本の経営教育のグローバル化のなかで一番遅れている要素は、大胆な発想の国家戦略を指導する経営学者が見えない。英語で経営学の講義を制度化しなければ、日本の経営者はいつまでもことば（英語）をしゃべれない幼児扱いをされ、グローバルなリーダーシップは残念ながらとれないし、韓国人と中国人、そして、インド人らと肩を並べて議論することもできない。

困ったことに、日本で英語を話せる人たちには、仲間から距離をおかれがちなので、英語を話さないようにしている。昭和 37 年（1962 年）に、アメリカの PW 社（Price Waterhouse & Co.）から、日本の PW 社へ転勤したときに、わたくしが最初に教えられたことは、日本人の前では英語をしゃべらないように、というボスの指導だった。結果的にはそのほうが日本人の友達ができ、職場は楽しいものだった。だが、私の人生の中に失ったアメリカもある。

日本の学者が日本国内で日本語に明け暮れているとき、韓国の学者たちは、韓国にいても大学では英語で講義をし、英語の TV 番組を見て、英語をしゃべる日常生活のリズムを持ち続け、日本人よりもはるかにアメリカ情報に詳しく、そして大胆にアメリカ人と英語で交流をしていた。

日本のソニーがアメリカや世界で伸びるサムスンに追い抜かれ、日本の経営学界が、アメリカやアジアの経営学界からも遅れをとる理由は、日本国内での高度な翻訳文化の恩恵による「知識獲得の利便性」に恵まれていることにもある。グローバル能力が英語力を伴うという常識を忘却し、いつまでも母国語教育だけに“邯鄲の夢”を続ける日本の未来に、なにやら危機感や不安なものが残る。

もちろん、中国が、世界に散りばめた孔子学院をつうじて、中国語教育を浸透させ、中国語を世界言語にする意気込みに倣って、日本語を世界言語にしようとする夢も否定できない。しかし日本のそうした努力は、孔子学院の比ではない。そこでまずは、日本語の「一般経営」と

英語の「特殊経営」の両極化を肯定して、その両者を引き寄せる“経営の神髄”，すなわち、精神の秩序と経営の秩序とが重なる「自己経営（self-management）」を、日本再生の経営学として探すことである。

その道筋に、これまで紹介してきた、ドラッカー理論の源流がさりげなく語りかけてくる。日本は日本らしく「見えない経営学を見える形にしろ」と、そのドラッカーの声のささやきに耳を傾けたい。生きているリズムの音がドラッカーの集めた禅画から伝わってくる。その生きているリズムに社会が“はたらき”（functioning society）、経営の芸術がその社会と共に生きている。

#### 参考文献

1. Maciariello, Joseph A. and Linkletter, Karen E. (2011), *Drucker's Lost Art of Management*, McGraw-Hill, New York.
2. 村山元英・村山にな共著『創造的破壊の経営学——破れない“二つめ”の卵の殻』文真堂 2011.
3. Murayama, Motofusa. (2008). *Business Anthropology: 'Glo-cal' Management*, Bunshindo, Waseda, Tokyo.
4. Drucker, Peter F. (1979), "A View of Japan through Japanese Art," *Songs of the Brush: Japanese Paintings from the Sanso Collection*, John M. Rosenfield and Henry Trubner, eds., Seattle Art Museum, Seattle, Reprinted in 1993 in *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, New Brunswick, J, pp 363-380.
5. Interview research: with Professor Hideki Yamawaki, Dean of Peter Drucker and Masatoshi Itoh Graduate Business School at Claremont University. (June in 2011 and August in 2012)
6. Field trips: to MoMA and NeueGalerie in New York City. (August in 2011)
7. Schorske, Carl E. (1981), *Fin-de- Siecle Vienna-Politics and Culture*, Random House, Inc., New York.
8. Vergo, Peter. (1993), *Art in Vienna 1898-1918*, Klimt, Kokoscika, Schiele, and their

Contemporaries, Phaidon Limited, London.

9. Marscharn-Piekkari, Rebecca and Welch, Catherine eds. (2004), *Handbook of Qualitative Research Methods for International Business*,

Edward Elgar Publishing Limited.

10. Peter F. Drucker. (2000), *The Ecological Vision*, Transaction Publishers, New Brunswick (USA) and London (UK).